

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА: ОРГАНІЗАЦІЙНО–УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Л.В. Козак

Національного університету «Острозька академія»

Реалізація стратегічної унікальності підприємства, сформульованій у філософській концепції його функціонування, передбачає здійснення низки організаційно–управлінських заходів. Ефективність цих процесів в значній мірі залежить від взаємодії всіх складових елементів системи стратегічного управління, від їх синергізму за змістом, синхронності за часом, адекватності зовнішньому середовищу тощо. Організаційно–управлінська концепція стратегії передбачає побудову системи концептуальних пріоритетів для здійснення управлінських дій на вищому корпоративному рівні, в розрізі окремих бізнес–одиниць та функціональних напрямків діяльності підприємства.

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту дає підстави стверджувати про наявність різних підходів щодо формування стратегій та про багатозначність тлумачення складу її елементів. Г. Мінцберг разом із співавторами Б Альстрендом та Дж. Лемпелом у

відомій книзі «Школи стратегії» виділяє 10 таких шкіл [7]. Характеризуючи кожен із шкіл, автори наголошують, що переважна їх більшість акцентують увагу на особливостях процесу розробки та реалізації стратегії, пропонуючи власні моделі та методи. Наприклад, представники школи підприємництва трактують стратегію як процес передбачення, заснований в значній мірі на поглядах (інтуїції) людини-підприємця, когнітивна школа – як ментальний процес.

Разом з тим, школа позиціонування розглядає формування стратегії як аналітичний процес, досліджує його сутність та окремі складові елементи. Прихильники школи вважають, що підприємства повинні дотримуватись чітко визначених правил ринкової поведінки, зосереджуючись на конкретному сегменті. Акцентуючи увагу на багатоплановому характеру діяльності підприємства, З. Є. Шершньова вводить поняття так званого «стратегічного набору» і дає таке його тлумачення: «Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі» [10, с.240]. На думку вченого, як система взаємопов'язаних стратегій набір має відповідати певним вимогам, зокрема таких як орієнтація на досягнення реальних цілей; всебічна його обґрунтованість, зваженість; ясність змісту та розуміння необхідності застосування саме системи стратегій, які, з одного боку, доповнюють, а з іншого – обмежують одна одну; гнучкість і динамічність стратегічного набору, постійна його адаптація до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства; ієрархічний характер його будови та відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозалежності тощо.

Ієрархія стратегій, відповідно до рівня управління на якому вона розробляється зазвичай має такий вигляд:

- корпоративна (стратегія першого рівня для диверсифікованих компаній);
- конкурентна або ділова (стратегія першого рівня для спеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній);
- функціональна (стратегія другого рівня для спеціалізованих компаній або стратегія третього рівня для диверсифікованих компаній);
- оперативна (стратегія третього рівня для спеціалізованих компаній або стратегія четвертого рівня для диверсифікованих компаній).

Корпоративна стратегія – це спосіб реалізації місії, стратегічних цілей та бачення підприємства. Іншими словами, це – визначення напрямків та масштабів його діяльності в певних галузях та ринках на основі принципових підходів, обумовлених місією та стратегічними цілями. Отже на найвищому корпоративному рівні приймаються рішення щодо напрямків диверсифікації, обсягів інвестування, вертикальної та горизонтальної інтеграції, злиття, поглинання, створення нових підприємств та філій, розподіл ресурсів тощо.

Стратегічний план управління диверсифікованим підприємством передусім орієнтований на вибір тих напрямків та сфер діяльності, які забезпечать йому швидкий ріст та забезпечення нормальної віддачі авансованого капіталу; проведення заходів щодо підтримки та відновлення ділової активності в збиткових, але перспективних напрямках; відмова від невідповідних стратегічним цілям сфер бізнесу. Саме таким чином на підприємстві формується система інвестиційних пріоритетів щодо переливання ресурсів в найбільш привабливі, з точки зору вищого керівництва, сфери бізнесу, здійснюються кроки з поліпшення загальних конкурентних позицій у вже обраних галузях. Материнські компанії можуть допомагати дочірнім фірмам бути успішними, фінансуючи їх додаткові потужності та заходи щодо підвищення ефективності виробництва, надаючи безкоштовно або на пільгових умовах управлінські технології та ноу-хау, поглинаючи іншу компанію, що діє в цій галузі і має сильні позиції на ринку.

Вдала диверсифікація допомагає знайти шляхи досягнення ефекту синергії серед споріднених напрямків діяльності та перетворення їх в конкурентні переваги. Здійснюючи діяльність у сферах бізнесу зі схожими технологіями, каналами збуту, ринковою інфраструктурою або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед іншою, що розпочинає абсолютно нову для неї діяльність. За родинної диверсифікації компанія має можливість передавати нагромаджений досвід, спільно використовувати виробничі та інфраструктурні потужності, тим самим знижуючи сукупні витрати та підвищуючи конкурентоспроможність власної продукції.

Корпоративна стратегія як генеральний план дій має визначальне значення у діяльності підприємства, є віддзеркаленням результативності його стратегічних цілей та бачення, проте конкретизація та змістовне наповнення цього плану в значній мірі залежить від стратегій нижчого порядку. Рішення щодо кількості стратегічних напрямків діяльності та окремих бізнес-одиниць приймається менеджерами вищого рівня управління на основі ділових або, так званих, бізнес-

стратегій. Для спеціалізованих підприємств ця стратегія зводиться до рішення щодо доцільності ведення бізнесу у певній сфері.

Низка фахівців вважає, що бізнес-стратегії є основна ланка в системі стратегічних пріоритетів підприємства, що обумовлює ефективність його ринкової діяльності. В сильній, професійно сформованій бізнес-стратегії, подана послідовна система заходів як всередині підприємства, так і в його зовнішньому середовищі щодо набуття ним стійких конкурентних позицій, навпаки, слабка – приводить до їх втрати. В даному контексті американські вчені Томпсон А.А. та Стрикленд А. Дж. дають таке тлумачення поняття: «Бізнес-стратегія – це комплекс заходів та підходів, які керівництво вважає необхідними в даній конкурентній ситуації, за існуючих тенденцій в економіці, рівня розвитку технологій, демографічній ситуації та потребах покупців, законодавчій базі та інших зовнішніх чинниках» [9, с.81]. З їх точки зору ділова стратегія водночас має наступальний та оборонний характер і, в першу чергу, визначає як підприємство має конкурувати в певній галузі за конкретних умов його мікро– та макросередовища. Тобто, формування бізнес-стратегії обумовлює правильний вибір методів конкуренції і створення на цьому підґрунті «високої або унікальної компетенції» підприємства, що й обумовлюватиме йому стійкі конкурентні переваги. Унікальні компетенції підприємства можуть виражатись в його інноваційному чи технологічному лідерстві в певній галузі, якісних відмінностях продукції, рівні обслуговування споживачів тощо.

Реалізація запропонованої споживчої цінності та ефективне використання стратегічних активів і компетенцій досягається за рахунок функціональних стратегій, необхідність та доцільність формування яких обумовлюється складністю та різноплановим характером ринкової діяльності підприємства, наслідком чого є поглиблення поділу управлінської праці. Аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових публікацій з означеної проблематики дає підстави зробити висновок, що у вчених немає одностайної думки щодо функціональних напрямків формування та реалізації бізнес-стратегії. Наприклад, Редченко К.І. серед головних функціональних стратегій виділяє: маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну [8, с.20]; Довгань Л.Е., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. – до їх сукупності додають інноваційну, екологічну та стратегію структурних перетворень [4, с.253]. Для американської школи менеджменту характерним є поглиблений поділ напрямів стратегічної діяльності підприємств, представники якої до числа функціональних стратегій також відносять комунікативну, інформаційну, глобальну, а також стратегії розподілу, сегментування, товарної марки, якості тощо [1, с.26].

Складність формування функціональних стратегій полягає в тому, вони не тільки мають переслідувати власні вузькі цілі, але й органічно доповнювати одна одну. Скординувати, збалансувати їх, виявити та усунути елементи неузгодженості та конфліктності вдається при оптимальній кількості функціональних напрямків. З огляду на сказане, вважаємо позицію вітчизняних вчених більш виваженою.

Операційні стратегії завершують генеральний план роботи підприємства і доповнюють його такими елементами як стратегічне управління запасами готової продукції та сировини, побудова логістичних процесів розподілу товарів тощо. Окрім того, до операційних стратегій відносять пристосування функціональних програм транснаціональних компаній до вимог місцевого населення та окремих регіонів, що безперечно теж має враховуватись стратегіями позиціонування.

Узагальнюючи вищесказане, ми можемо стверджувати, що стратегія підприємства – це система ієрархічно побудованих концептуальних пріоритетів для здійснення управлінських дій на всіх рівнях управління. Вона

є основною настановою процесу мислення, визначає перспективу розвитку та перелік концептуальних чинників, що відрізняють та ідентифікують організацію в зовнішньому середовищі, підкреслюють її соціальну значимість.

Список использованной литературы:

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд./ Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560с.
4. Довгань, Л.Е. Стратегічне управління:навчальний посібник / Л.Е. Довгань, Ю.В. Каракай. – К.:ЦУЛ, 2009, – 440с.
5. Карлоф, Б. Деловая стратегия: Пер. с англ./Науч. Ред. И авт. Послесл. В. А. Приписное. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
6. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704с.

7. Минцберг, Г. Б.Альстрэнд и Дж.Лэмпел. Школы стратегии. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента/ Пер. англ. Под ред.Ю.М.Каптуревського. – СПб.: Питер, 2000. – 336с.
8. Редченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. Видання 2–ге доповнене. – Львів: "Новий Світ–2000", 2003. – 272с.
9. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12–е издание: пер. с англ./ А.А. Томпсон., А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.
10. Шершнева, З.С. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.